

**LAMK**Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# Monikansallisen yhtiön paikallisen tulosityksikön hankintatoimintamalli

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Tekniikan ala  
Kone- ja tuotantotekniikan  
koulutusohjelma  
Tuotantopainotteinen  
mekatroniikka  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Hanna Soikkeli

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma

SOIKKELI, HANNA:

Monikansallisen yhtiön paikallisen  
tulosityhtiön hankintatoimintamalli

Tuotantopainotteisen mekatroniikan opinnäytetyö, 34 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hankinnan näkökulmasta yrityksen toimintaa, erityisesti toimittajanhallintaa ja -valintaa. Työn tavoitteena oli luoda toimiva hankintatoimintamalli.

Toteutuskeinoina opinnäytetyön tekemisessä toimivat kirjallinen lähdemateriaali sekä käytännön huomiot hankintatyössä. Työn alussa aihetta käsiteltiin teoreettisesti lähdemateriaalien avulla. Työn loppuosassa tehtiin nykytila-analyysi sekä ehdotukset teoriaosuudessa havaittujen seikkojen pohjalta.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kattava kuva siitä, mitä kaikkea toimittajarajapinnassa tapahtuu ja mitä asioita tulee ottaa huomioon toimittajayhteistyössä ja yrityksen hankintojen organisoinnissa. Työssä luotiin pohja toimittajalistauksen ja toimittaja-arvioinnin tueksi. Työn tuloksena luotiin hankintatoimintamalli sekä esitys toimittajien listaukselle.

Opinnäytetyötä voidaan soveltaa minkä tahansa yrityksen hankintojen apuvälineenä sekä tarkastuslistana oman yrityksen hankintatoiminnan päivittämisessä ja kehittämisessä. Jatkotutkimuskohteena voisi olla hankintatoimintamallin toimivuuden ja käytettävyyden arviointi.

Asiasanat: hankinta, toimittajanhallinta, auditointi

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Mechanical and Production Engineering

SOIKKELI, HANNA:

Purchasing Model for the  
Multinational Corporation's Local  
Profit Company

Bachelor's Thesis in Production Oriented Mechatronics, 34 pages, 1 page  
of appendix

Autumn 2015

ABSTRACT

---

The aim of this thesis was to research company's activities from the purchase point of view, especially supplier management and selection. The target of this study was to create a suitable purchasing model.

A thesis was implemented by the written material source, as well as the practical observations on the purchasing work. At the beginning of the work the topic was discussed theoretically. In the final part of the study there were made a current state analysis and the proposals based on the issues detected from the theoretical part.

As a result, there were achieved a full picture of what happens in the supplier interface, and which issues should be considered in the supplier cooperation and organizing of company's sourcing. A base of supplier rating and supplier evaluation was created in this study. The result of the study was to create a purchasing model as well as a proposal for rating the suppliers.

A thesis can be applied as an acquisition tool for any company, as well as a check list for updating and developing enterprise's sourcing. As a further research there could be done evaluation of functionality and usefulness of the purchase model.

Key words: purchasing, supplier management, audits

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TOIMITTAJAVALINTA	2
2.1	Toimittajan ja hankinnan rooli	2
2.2	Toimittajamarkkinoiden tuntemus	3
2.3	Laatujärjestelmät osana toimittajan valintaa	4
2.4	Uuden toimittajan valintaprosessi	6
3	TOIMITTAJAN HALLINTA JA SEURANTA	8
3.1	Toimittajamarkkinoiden hallinta	8
3.2	Toimittaja-auditointi osana toimittajan hallintaa	9
4	TOIMITTAJAN KEHITTÄMINEN JA ARVIOINTI	11
4.1	Toimittajien priorisointi	11
4.2	Hyvän mittarin ominaisuudet	11
4.3	Arviointitulosten taustalla vaikuttavat tekijät	12
4.4	Toimittaja-arviointi	14
5	TOIMITTAJASTA STRATEGINEN KUMPPANI	17
5.1	Kumppanuusajattelu	17
5.2	Strategisen kumppanin valinta	17
6	MATERIAALIVIRRAN OHJAUS JA TIEDONKULKU	19
6.1	Luokittelu ohjauksen tukena	19
6.2	Hankinnan portfolioanalyysi	20
6.3	Varatoimittajajärjestelmä	22
7	NYKYTILA SEKÄ PARANNUSEHDOTUKSET	24
7.1	Hankintatoimen nykytila	24
7.2	Ehdotukset uudelle hankintatoimintamallille	26
7.2.1	Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat	26
7.2.2	Hankinnan mittarit	26
7.2.3	Toimittajien valinta ja hyväksytyt toimittajat	28
7.2.4	Hyväksytyjen toimittajien listaus	29
7.2.5	Ostoprosessit	30
7.2.6	Toimittaja-arvioinnit	31
8	YHTEENVETO	32

LÄHTEET

33

LIITTEET

35

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on valikoitunut tarpeesta saada monikansallisen yhtiön Suomessa sijaitsevalle paikallisyksikölle oma hankintatoimintamalli. Mallin kuvaaminen ja rakentaminen perustuvat toimittaja-auditoinneista lähteviin tarpeisiin ja laatuvaatimusten selkeämpään määrittämiseen, mutta palvelee luonnollisesti myös koko paikallista hankintatoimea sekä sen sidosryhmiä.

Opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan teknologiateollisuuden alalla toimivaa yritystä, joka on erikoistunut betonirakentamiseen sekä terästeollisuuteen. Yrityksellä on toimintoja globaalisti yli kolmessakymmenessä maassa, joissa se pyrkii palvelemaan asiakkaitaan paikallisesti. Tuotantolaitokset ja sitä myötä muiden muassa raaka-ainehankinnat ovat keskittyneet viidelle suurimmalle sekä viidelle pienemmälle tuotannosta vastaavalle yhtiölle. Suomen tuotanto kuuluu yhteen suurimmista tuotantoyksiköistä. Opinnäytetyön hankintojen käsittely rajataan pääasiassa tuotantoyrityksen tuotteissa käytettäviin raaka-ainehankintoihin sekä alihankintaan.

Työn tavoitteena on avata hankinnan maailmaa erityisesti toimittajan käsittelyn näkökulmasta. Työssä tullaan käsittelemään toimittajan valintaa sekä olemassa olevien toimittajien hallintaa ja seuraamista. Lisäksi pureudutaan nykyisten toimittajien kehittämiseen sekä arviointiin. Pohdittavana on myös toimittajan asema strategisena kumppanina sekä sen mukanaan tuomat edut ja haasteet. Kaiken pohjalla on yhteistyön kehittäminen sekä oikeanlainen materiaali- ja rahavirran ohjaus sekä tiedonkulku.

Työn tuloksena saadaan selkeämpi käsitys siitä, mitä toimittaja-yhteistyössä tulisi ottaa huomioon, millä keinoin toimivaan yhteistyöhön voidaan päästä ja toisaalta mitä hyötyä yritykselle on toimittajan hyvästä hallinnasta. Työssä laaditaan myös esitys, kuinka toimittajia voisi listata ja arvioida nykyistä toimintatapaa tehokkaammin.

## 2 TOIMITTAJAVALINTA

### 2.1 Toimittajan ja hankinnan rooli

Hyvä toimittaja voi luoda tuotantoyhtiön valmistamille tuotteille suunnattomasti kilpailuetua markkinoilla. Toimittajan luotettavuus näkyy toimitusvarmuudessa; toimitukset saapuvat sovittuun paikkaan oikea-aikaisesti sekä vaadittavassa kunnossa laadullisesti ja määrällisesti. Hyvä toimittaja kykenee toimittamaan tuotteensa lisäksi kilpailukykyisellä hinnalla. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 221.)

Toimittajan epäluotettavuus tekee puolestaan koko toimitusketjun onnistumisen haasteelliseksi tai haavoittuvaksi. Esimerkiksi raaka-aineen puutteellinen tai myöhästynyt toimitus voi myöhästyttää koko tuotantoketjun aina asiakkaalle toimitukseen asti.

Oston perinteisenä roolina on pidetty yrityksen muiden toimintojen tukeminen. Menestys on ajateltu saavutettavan muiden toimintojen kuten myynnin, tuotekehityksen ja tuotannon avulla, hankintaosasto vain hankkii edullisilla ostoehdoilla tarvittavat materiaalit ikään kuin tukeakseen yrityksen ”päätoimia”. Lähes tärkeimpänä kriteerinä on pidetty hankintahintaa, ja esimerkiksi toimittajayhteistyötä ei ole nähty kovinkaan tärkeänä, sillä tavarantoimittajia ei ole pidetty korvaamattomina. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 19 - 21.)

Tarkasteltaessa hankintojen vaikutusta yrityksen liikevaihtoon voidaan huomata esimerkiksi teollisuusyritysten suorien hankintojen (aine- ja tarvikekäyttö vuonna 2011) osuuden olevan noin 59 prosenttia. Suorat hankinnat ovatkin usein yrityksen suurin menoerä. Hankinnat vaikuttavat myös suoraan yrityksen liikevoittoon, joka saavutetaan edullisilla hankintahinnoilla, joiden myötä myytävän lopputuotteen hinnoittelu saadaan kannattavammaksi. Lisäksi hankinnat vaikuttavat sitoutuneen pääoman suuruuteen muiden muassa varastojen arvon myötä. (Sakki 2014, 126 - 127.)

Kun lasketaan yhtiön hankintoihin myös epäsuorat hankinnat, voidaan puhua keskimääräisestä hankintojen osuudesta suomalaisissa teollisuuden ja kaupanalan yrityksissä edustavan jopa yli 80 prosenttia. Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan kuluja, jotka eivät kohdistu suoraan tuotteen tai palvelun välittömiin kustannuksiin, mutta jotka parantavat organisaation kokonaistehokkuutta ja kilpailukykyä. Epäsuoria hankintoja ovat muiden muassa tietojärjestelmät, kehitys- ja suunnittelupalvelut, vuokrat, rahoitus- ja vakuutuspalvelut sekä henkilöstöpalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 22.)

Kehittyneiden yritysten hankintahenkilöstöä tarkastelemalla voidaan huomata, että sen työajasta vain osa kuluu kaupallisten transaktioiden ja ostotehtävien hoitamiseen. Menestyvien yhtiöiden hankintahenkilöstö sen sijaan pyrkii proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Tärkeitä osa-alueita ovatkin toimittajien etsintä, valinta, hallinta sekä toimittajayhteistyön ylläpito. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62.)

## 2.2 Toimittajamarkkinoiden tuntemus

Toimittajavalinnassa tärkeä lähtökohta on toimittajien sekä toimialan markkinoiden tuntemus. Lisäksi kilpailutekijöiden perusteellinen tunteminen ovat valttikortteja oikean toimittajan valinnassa. Hankinnan tulisi olla mukana tarpeen määrittelyssä tiimiytyen yrityksen muiden osa-alueiden kuten tuotekehityksen, tuotannon ja myynnin kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 64.)

Jos ostaja ei tiedä, mikä on päämääränä tai mitkä asiat vaikuttavat päämäärään pääsemiseen, toimittajat voivat saada helposti ylilyöntiaseman. Liiallinen tinkiminen voi esimerkiksi aiheuttaa toimittajissa sen, että he laskevat lähtökohtaisesti tarjouksen, joka sisältää vielä tinkimisvaraa. Tällöin hankinnan tulee väentää hintaa useampaan kertaan alaspäin, mikä kuluttaa paljon aikaa kaikilta osapuolilta. Huonossa tapauksessa toimittajat voivat jopa sopia hintatasosta keskenään. Toisaalta hinnanmuutokset toimittajan suunnalta saattavat olla aina



hinnankorotuksia, jolloin markkinatietoisien ostohenkilöstön pitää osata puuttua asiaan. (Sakki 2014, 127 - 128.)

Markkinatuntemus edellyttää myös tuotteen kustannusrakenteen tuntemusta, jotta käsitys oikeasta hintatasosta syntyy. Toisaalta tuotteet saattavat olla ylilaadukkaita. Tällöin on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat ovat todella merkityksellisiä ja milloin esimerkiksi tuotteen vaatimusten yhdistämisellä voitaisiin saavuttaa kilpailuetua. Sudenkuoppina voidaan pitää myös selkeän hankintapolitiikan ja tavoitteiden puutetta. Myyjäyrietykset saattavat tällaisissa tapauksissa vaikuttaa ostopäätöksiin esimerkiksi kestitsemällä ja lahjomalla vaikuttajia ja ohjaamalla siten heidän päätöksiään. (Sakki 2014, 128.)

Onnistunut toimittajamarkkinoiden tuntemus kulminoituu siihen, että toimittajia ohjaillaan aktiivisesti myös sopimuksenteon jälkeen. Hankkiva yritys pyrkii lisäämään neuvotteluvoimaansa, mikä johtaa kilpailukyvyn lisääntymiseen. Aktiivisena toimittajan ohjaamisena voidaan pitää myös sitä, että toimittajan toimintaa kehitetään ja samalla voidaan kehittää myös oman organisaation toimintoja. Hankinnalla on oltava aktiivinen ote toimittajiin sekä toimittajamarkkinoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 64.)

### 2.3 Laatu järjestelmät osana toimittajan valintaa

Toimittajanvalintaa ja koko yrityksen laatu järjestelmää ohjaa usein ISO 9000 -laatu järjestelmä (Koskinen ym. 1995, 90). ISO:n teknisen komitean TC 176 työryhmät muodostuvat eri puolilla maailmaa toimivista liike-elämän ja muiden organisaatioiden asiantuntijoista. Komitea laatii standardit, joita yrityksille myöntää ISO 9001 -sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset. (ISO 9000 Laadunhallinta 2015.)

ISO-standardit käydään läpi viiden vuoden välein, jotta voidaan havaita mahdolliset standardin päivitystarpeet. Tällä hetkellä voimassaoleva ISO 9001:2008 -standardi tullaan päivittämään uudeksi ISO 9001:2015 -standardiksi vuoden 2015 loppuun mennessä. (ISO 9001 Quality

Management Systems Revision 2015.) Yritysten hankintatoimintojen vaatimuksia tullaan myös päivittämään uuden standardin myötä. Hankinnan osalta vanhan standardin heikkoutena on pidetty seuraavia asioita:

*hankinnan roolia (usein 60 □ 70 % liikevaihdosta) on nykystandardissa yllättävän matalalla intensiteetillä, lähinnä mekaanisten pelisääntöjen laatimisen tasolla toimittajien valinnasta toimittajien seurantaan. Hankintaosaamisen ja jatkuvan kehittämisen painotukselle olisi saanut olla enemmän huomiota!*

(ISO 9001 muuttuu 2015, ajatuksia nykystandardin vaikuttavuudesta 2015.)

Uuden ISO 9001:2015 -standardin myötä tullaan kiinnittämään enemmän huomiota esimerkiksi näihin hankintaan liittyviin seikkoihin:

*ulkoistettujen ja toimittajien valinnassa ja prosessien valvonnassa pitää riskit tunnistaa ja mm. sopia kuka osapuolista (tilaaja □ tuottaja) valvoo mitäkin*

*ostotietojen sisältö on tarkemmin määritelty*

(ISO 9001 muuttuu 2015, ajatuksia nykystandardin vaikuttavuudesta 2015.)

ISO 9001:2015 -luonnoksen (ISO/DIS 9001) luvussa 8.4.1 hankinnan osalta uutena määritelmänä on luonnosteltu, että organisaation tulee laatia ja toteuttaa kriteerit, joiden mukaan se arvioi ja valitsee ulkopuoliset toimittajat (external providers, aiemmin käytetty nimitystä supplier), sekä valvoo heidän toimintaansa ja uudelleenarvioi heidän kykyään toimittaa prosesseja, tuotteita tai palveluita määriteltyjen vaateiden mukaisesti. Organisaation tulee dokumentoida tiedot. (Quality management systems – Requirements, Draft International Standards ISO/DIS 9001, ISO/TC 176/SC2, 36.)

Riskienhallintaan otetaan ISO 9001:2015 -luonnoksen kohdassa 8.4.2 kantaa siten, että organisaation tulee toimeenpanna välttämättömät toimet, joilla se pystyy takaamaan, ettei toimittaja pääse johdonmukaisesti

vaikuttamaan haitallisesti yrityksen omien asiakkaidensa toimituksiin. Yritys toisin sanoen takaa omalla toiminnallaan, että sillä on riittävä kyky havaita mahdolliset riskit toimittajakentässään. (Quality management systems – Requirements, Draft International Standards ISO/DIS 9001, ISO/TC 176/SC2, 36 - 37.)

Luonnokseen on lisätty myös toimittajasuhteiden ylläpidosta lausunto, jonka mukaan kiinnostaviin osapuoliin, kuten toimittajiin, tulee ylläpitää suhteita. Perusteluna todetaan, että kiinnostavat toimijat vaikuttavat osaltaan organisaation toimintaan luomalla menestystä. (Quality management systems – Requirements, Draft International Standards ISO/DIS 9001, ISO/TC 176/SC2, 48.)

## 2.4 Uuden toimittajan valintaprosessi

Mikään yrityksen strategiaprosessi ei muuta sitä seikkaa, että suuri osuus yrityksen kustannuksista aiheutuu organisaation ulkopuolisesta toiminnasta, eikä mikään markkina pysty nykypäivänä toimimaan kilpailukykyisesti, mikäli sen ulkoisten resurssien kustannukset ovat jatkuvasti kilpailijoita korkeammalla tasolla tai toiminnallisesti heikommalla tasolla. Edellytys menestymiseen ovat toimivat ja hyvät toimittajat ja toimitusketjut. Toimivuus voidaan saavuttaa joko kehittämällä nykyisiä toimittajia yrityksen omien tarpeiden mukaan tai etsimällä kokonaan uusia kumppaneita. Avainasemassa ovat määrätietoinen nykyisten toimittajien kehittäminen sekä uusien yhteistyökumppaneiden maailmanlaajuinen etsiminen ja hyödyntäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 33.)

Yksinkertaisuudessaan toimittajanvalinta lähtee potentiaalisten toimittajien tunnistamisesta ja heidän rajaamisesta haluttuun joukkoon, jolta pyydetään tarjouspyynnöt. Tarjousten läpikäynti ja toimittajaneuvottelut ovat tärkeässä asemassa yhteistyön kannalta. Toimittajanvalinnan panostamiseen pitää vaikuttaa toisaalta myös tavoitellun toimittajasuhteen merkitys, sillä ei ole mielekasta käyttää samaa panostusta toimittajaan, joka koetaan esimerkiksi päätoimittajaksi, ja toisaalta toimittajaan, jolta ostetaan harvoin esimerkiksi hyvin edullista tai helposti saatavaa tuotetta.

Hankinnan portfolioanalyysi on eräs työkalu, jolla voidaan selvittää näitä suhteita. (Uusien toimittajien valintaprosessi 2015.) Analyysiin pureudutaan tarkemmin tämän työn myöhemmässä osiossa.

Yksi keskeinen haaste ammattimaisen ostajan työssä on kyetä harkitsemaan, kuinka aktiivisesti uusia toimittajia halutaan etsiä, mistä heidät parhaiten löytää ja kuinka uusia toimittajia pystytään hyödyntämään. On osattava myös tasapainoilla sen välillä, kuinka syvää yhteistyötä halutaan tehdä ja milloin saavutetaan paras tasapaino kilpailupaineen luomiseksi ja toisaalta toimittajan kehittämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 79.)

Alihankkijan valintakriteerejä voivat olla esimerkiksi luotettavuuden arviointi, se, kykenevätkö he toimittamaan sen, mitä halutaan, onko heillä tarvittavat resurssit, kuten laitteet ja ammattitaitoinen henkilökunta, riittääkö luvattu toimitusaika ja onko hinta hyväksyttävällä tasolla. Myös aikaisemmat referenssit helpottavat valintatyötä, mihin liittyy myös osaltaan toimittajan maine. Lisäksi valintakriteerinä voi olla se, kuinka ympäristövaikutukset otetaan toiminnassa huomioon. (Von Bagh 2000, 57 - 58.)

### 3 TOIMITTAJAN HALLINTA JA SEURANTA

#### 3.1 Toimittajamarkkinoiden hallinta

Hankinnan alueella voidaan nähdä kaksi erityyppistä osaamisen aluetta. Perinteisen ostamisen alueelle voidaan ajatella kuuluvan operatiivinen hankintakyky. Tämä tarkoittaa operatiivisia tietoja, taitoja sekä prosesseja, joiden avulla voidaan hoitaa nykyinen toiminta sekä nykyiset toimittajat. Toinen osaamisalue liittyy puolestaan niin sanottuihin dynaamisiin kykyihin, eli strategisen hankinnan kykyihin ja tehtäviin. Käytännössä dynaamisilla kyvyillä tarkoitetaan uusien toimittajien etsimistä, toimitusketjun rakentamista sekä verkostojen luomista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 139 - 140.)



KUVIO 1. Hankinnan ja toimitusverkoston johtamisen ulottuvuudet globaalissa toimintaympäristössä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 140)

Perinteinen hankintatoimi ja ostaminen, joiden päätehtävänä on ylläpitää yrityksen nykyistä toimintaa operatiivisilla toimilla, voidaan asettaa kuvion 1 vasempaan alalaitaan. Edettäessä kuviossa ylemmäs ja oikealle päädytään ajatusmaailmaan, joka tukee muuttuvan liiketoimintaympäristön joustavaa hyödyntämistä. Strategisten kykyjen merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen voimakkaasti menestyvässä hankinnassa. On tärkeää osata kehittää, soveltaa, integroida toimittajia ja löytää uusia ratkaisuja tilanteiden muuttuessa. Kun koko yrityksen organisaatiot saadaan toimimaan joustavasti ja yhdessä oppien, kilpailuetuna voidaan saavuttaa arvokasta ”hiljaista” tietoa yrityksen eri organisaatioiden hyödynnettäväksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 139 - 142.)

### 3.2 Toimittaja-auditointi osana toimittajan hallintaa

Kun yritys päättää ostaa joltain toimittajalta, tulee sen arvioida toimittajan teknistä, laadullista ja organisatorista tilannetta sekä vastuiden jakoa ja osaamista toimittajayrityksessä. Yleisimmät johtamisjärjestelmästandardit, jotka ovat muokanneet monien yritysten toimittajanvalintakriteeristöjä, löytyvät standardeista ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001. Yrityksen eettiset ehdot puolestaan muokkautuvat usein yrityksen arvoihin pohjautuen, ja niissä on usein mukana myös korruptio ja harmaa talous sekä yhteiskuntavastuun korostaminen. Näiden kriteeristöjen täyttämisen pohjalta toimittaja voidaan hyväksyttää osaksi yrityksen hankintaketjua. (Valmistusvalmiudet: Toimittajien auditoinnit 2015.)

Yritys, joka käyttää esimerkiksi alihankkijoidensa valmistamia osia lopputuotteessaan, vastaa kaikissa tilanteissa omalle asiakkaalleen työstä kuten omastaan. Yrityksellä täytyy olla varmuus, että sen ostamat tuotteet vastaavat sovittua ja toimitukset etenevät kuten suunniteltu. Ongelmien ilmetessä on tärkeää, että tuote pystytään jäljittämään ja korjaavat toimenpiteet tekemään sen perusteella. (Von Bagh 2000, 57.)

Auditointihenkilöstö kannattaa valita omasta yrityksestä, mikäli henkilöstön oma koulutus, osaaminen ja resurssit riittävät. Tarvittaessa on saatavissa myös ulkopuolista apua. Toimittaja-arviointien kriteerit ja vaatimukset

kannattaa miettiä tarkkaan ja kriteeristö kannattaa laatia tarpeeksi joustavaksi ja eritasoiset toimijat huomioonottavaksi. Esimerkiksi liian suuret ja tarkat vaatimukset saattavat pelästyttää pienet toimijat ja aiheuttavat näin esimerkiksi käytettävissä olevien toimittajien määrän vähentymistä ja hintojen nousua. Vääränlainen toimittaja-auditointi aiheuttaa pahimmillaan sen, että toimittaja luopuu halustaan toimittaa. Kohtuuttomien vaatimusten pelko ja ostajayrityksen kokeminen ylimielisenä eivät ole auditoinnin tarkoistus, vaan tarkoitus on luoda kahden yrityksen välille selkeys halutuista toimintatavoista ja pelisäännöistä. (Valmistusvalmiudet: Toimittajien auditoinnit 2015.)

Hyväksytyistä toimittajista tulee pitää tietostoa tai luetteloa, ja sen on oltava ostoja suorittavien henkilöiden käytettävissä. Toimintakäsikirjan on otettava kantaa, miten alihankkijoiden toimintaa valvotaan, jotta valintakriteerien täyttymistä voidaan valvoa. Auditointi ei ole pakollinen, mutta hyväksytyjen toimittajien kanssa kannattaa käydä neuvotteluja esimerkiksi vuosittain. Neuvotteluissa on hyvä käydä nykytoiminnan tilaa lävitse ja tarkastaa muiden muassa hintataso. (Von Bagh 2000, 58.)

## 4 TOIMITTAJAN KEHITTÄMINEN JA ARVIOINTI

### 4.1 Toimittajien priorisointi

Koska aika ja yrityksen käytössä olevat resurssit ovat rajalliset, kannattaa aina miettiä, ketkä toimittajista ovat niitä toimijoita, joiden kanssa tehtävää yhteistyötä kannattaa kehittää ja arvioida ja joihin panostus tuottaa suurinta hyötyä. Toimittajat kannattaa luokitella muutamalle eri tasolle, joista ylimmän tason toimittajien kanssa tehdään luonnollisesti eniten töitä ja uskotaan saavutettavan eniten hyötyä. Lisäksi on määriteltävä oman organisaation sisäiset ohjeet ja toimintatavat eri toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 312.)

Jäljempänä luvussa 6 käydään tarkemmin läpi erilaisia luokitteluperusteita, joilla toimittajat voidaan kategorisoida ja priorisoida. Seuraavaksi tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan, millainen hyvä mittari voisi olla.

### 4.2 Hyvän mittarin ominaisuudet

Hankinnan mittareina on perinteisesti pidetty negatiivisluontoisia mittareita, jotka korostavat toimittajan epäonnistumista. Tällaisia ovat esimerkiksi reklamaatiot, virhetilastot, myöhästymisprosentit sekä puutelistat. Yhä useampi yritys pyrkii kuitenkin seuraamaan toiminnan laatua positiivisilla mittareilla, mutta niiden seuraamista helpottavat työkalut ovat vielä melko kehittymättömiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360.)

Alla on lueteltu hyvän mittarin yleiset ominaisuudet:

- 1) *Mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan*
- 2) *Mittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä*
- 3) *Mittaria seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa*
- 4) *Mittari on tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen*
- 5) *Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä*  
(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 360.)



Alla on lueteltu tekijät, jotka voivat aiheuttaa mittarin toimimattomuuden:

- *Mitataan vain sitä, minkä mittaaminen on helppoa*
- *Mittarit on kopioitu muualta*
- *Mitataan kaikkea mitä voidaan mitata*
- *Mittarit eivät liity yrityksen tavoitteisiin*
- *Raportit eivät ole uskottavia*
- *Tietoja ei ole aikaa syöttää ajoissa*
- *Raportteja ei näytetä niille, jotka voisivat vaikuttaa*
- *Poikkeamiin ei reagoida*

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 362 - 363.)

Johtopäätöksenä yllä mainituista seikoista voinee todeta, että mittaamisen taustalla tulisi olla tarkoin mietitty strategia siitä, mitä tietoa toimittajasta oikeastaan halutaan arvioida ja millä on oikeasti merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Ei ole mielekästä työllistää henkilöstöä sellaisen tiedon keruuseen ja ylläpitoon, jolla ei ole käytännössä katsottuna merkitystä, erityisesti jos tiedonkeruun mahdollistamat tietojärjestelmät eivät tue mittaamista. Mittaamisen taustalla tulisi olla myös historiatietoa, jotta vertailu olisi mahdollista. Strategian muuttaminen liian usein heikentää vertailtavuutta ja luotettavuutta.

#### 4.3 Arviointitulosten taustalla vaikuttavat tekijät

Toimittajaa arvioitaessa tavanomaiset tunnusluvut eivät ota huomioon mahdollisia taustaongelmia ja syitä esimerkiksi viivästyneeseen toimitukseen. Toimittajan tai toimitusketjun suoritusta pitäisikin tarkastella laajemmin. Ostajan tulisi arvioida, ovatko toimittajan ohjeistukset olleet puutteellisia joltain osin eli onko toimituksella ollut edellytykset onnistua lähtökohtaisesti, ja ovatko tarve-ennusteet olleet oikeansuuntaiset, jotta toimittaja on osannut varautua esimerkiksi oikeanlaisella varastolla tai vaikkapa oikealla hintatasolla. Heikko kommunikointi organisaatioiden välillä, huonot sopimukset sekä väärät toimittajavalinnat ovat omiaan

heikentämään toimituksen onnistumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 365.)

Myös alihankkijan prosesseissa voi olla esimerkiksi henkilöstöongelmia, ohjaus- ja johtamisongelmia sekä muita alihankkijan oman toiminnan ongelmia. Toisaalta aina on hyvä tutkia myös oma pesä ennen muiden arvioimista. Ostajayrityksen oma tuotanto voi olla huonosti aikataulutettu ja suunniteltu, lisäksi tuotekehityksen tekniset ratkaisut saattavat olla haastavia ja hankalia toteuttaa. Raaka-aineiden saatavuus saattaa olla ajoittain haastavaa yleisen maailmalla olevan materiaalipulan vuoksi. Toisaalta halvemman hinnan kirouksena saattaa aiheutua alhaisempi prioriteetti toimituksellisesti toimittajan muihin asiakkaisiin verrattuna. Näinhän ei luonnollisesti saisi toimia, mikäli toimitusaika on tarkkaan määritelty sopimusvaiheessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 365.)

Kuviossa 2 on tehty vertailu sen perusteella, mitä asioita hankinnassa halutaan painottaa ja mitkä tavoitteet sille on määritelty. Mittaamisen keskeiset kysymykset on laadittu hankinnan kulloisenkin painotuksen ja tavoiteasetannan perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 364.)

Hankinnan painotus	Tavoite	Mittauksen keskeinen kysymys
Perinteinen, hintaorientoitunut	Hinnan optimointi	Miten hintaa on onnistuttu alentamaan?
Logistiikka- orientoitunut	Päivittäisen materiaalivirran optimointi	Miten toimitukset ovat sujuneet?
Transaktio- orientoitunut, operatiivista tehokkuutta painottava	Operatiivisen tehokkuuden optimointi	Miten tehokasta toiminta on ollut?
Ulkoinen integraatio, toimitusketjun hallintaa painottava	Verkostorakenteen ja yhteistyösuhteiden optimointi	Miten hyvä toimittajaverkosto on onnistuttu rakentamaan?  Miten kannattavasti omia asiakassegmenttejä on palveltu?

KUVIO 2. Hankinnan painotukset, tavoitteet ja mittaamisen keskeiset kysymykset (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 364)

#### 4.4 Toimittaja-arviointi

Toimittaja-arvioinnin ehkäpä tärkein yksittäinen kokonaisuus tilaajayritykselle voisi olla riskikartoitus ja toimittajan kykyjen sekä mahdollisuuksien selvittäminen. Arvioinnin tuloksena hankinta saa ajantasaisen toimittajarekisterin, josta käyvät ilmi esimerkiksi toimittajan kyvyt, arvioinnin tarve ja toteuma sekä kilpailukykyä lisäävä kokemuspohja. Järjestelmällisellä ja suunnitelmallisella menettelyllä koko

ketju kehittyy. Yritykset voivat aikaansaada säästöjä, varautua ennakolta mahdollisiin ikäviin yllätyksiin, jotka riskien tiedostamisen myötä vähenevät. Ja kaiken jälkeen koko arvoketjun suorituskyky paranee ja yritys on kannattavammalla pohjalla. (Von Weissenberg, Toimittajien arviointi oston apuna, hankintaosaaminen kasvun tukena – projektin tietoisuus 2013.)

Toimittaja-arviointia voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavilla neljällä kysymyksellä, jotka on kiteytetty Inspectan liiketoimintapäällikön ja toimittaja-arvioinneista vastaavan Kaj von Weissenbergin (2013) esityksestä ”Toimittajien arviointi oston apuna - Hankintaosaaminen kasvun tukena”:

*Millaista johtamista toimittajalta voidaan edellyttää?* Arvioitavia asioita voivat olla toimittajan liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen sekä asiakaslähtöisyys. Toisaalta tärkeitä seikkoja ovat myös laadunhallinnan toteutus sekä henkilöstön kehittäminen.

*Mitä on lupa odottaa toimittajan tilaus-toimituskyvyltä?* Arvioinnin kohteena voivat olla tuotannon suunnittelu ja ohjaus, hankinta ja toimittajien valvonta sekä tilausmuutokset. Toimituskyvykkyyteen vaikuttaa lisäksi yrityksen logistiset toiminnot sekä varastointimahdollisuudet. Kiinnostavia seikkoja ovat myös toimittajan käyttämät mittarit sekä toiminnan kehittämisen apuvälineet.

*Mitä vaateita voidaan asettaa tuotelaadulle ja prosessien hallinnalle?*

Ostajayrityksen tulee olla tietoinen, kuinka toimittaja pystyy varmistamaan suunnitellun laadun, ja kuinka esimerkiksi ulkoa ostettujen tuotteiden laatu voidaan varmistaa. Millaisia tuotantolaitteita yritys käyttää toiminnassaan ja kuinka niiden laatu on varmennettu. Huomionarvoisia asioita ovat myös tuotteiden merkitseminen ja jäljitettävyyden sekä valmistusprosessit; mitkä ovat toimittajan ydinprosesseja ja kuinka toiminnassa tarvittavia resursseja hallitaan. Tässä yhteydessä voidaan selvittää myös esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja pätevöinnit.

*Mikä merkitys kestäväällä kehityksellä on arvoketjussa?* Toimittajan käyttämän työvoiman tulee tukea kestävä kehityksen arvoja. Taloudelliset sekä toiminnalliset puitteet tulee arvioida kestävä kehityksen kannalta, työturvallisuus ja työtyytyväisyys ovat tärkeitä arviointikriteerejä. Arvioinnissa tulee ottaa lisäksi huomioon ympäristö- ja eettiset näkökulmat sekä yrityksen vastuullisuus. (Von Weissenberg, Toimittajien arviointi oston apuna, hankintaosaaminen kasvun tukena – projektin tietoisuus 2013.)

## 5 TOIMITTAJASTA STRATEGINEN KUMPPANI

### 5.1 Kumppanuusajattelu

Yhteistyön voima perustuu siihen, että tiiviissä kanssakäymisessä olevat, toisensa tuntemat henkilöt pyrkivät ratkaisemaan ongelmat ja konfliktit yleensä sovussa ja ilman turhia riitoja siten, että molemmat olisivat tyytyväisiä. Hyvin toimiva ryhmä, jolla on pyrkimys samaan päämäärään, on lisäksi usein yksilöä tehokkaampi. Turha riitely ja kummankin osapuolen omasta näkökannasta kiinnipitäminen tuhlaavat vain osapuolten energiaa ja aiheuttavat turhia kustannuksia. On esitetty, että kumppanuussuhteen edellytyksiä ovat osapuolten tavoitteiden samansuuntaisuus sekä se, että osapuolet ovat toisilleen merkityksellisiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 313 - 315.)

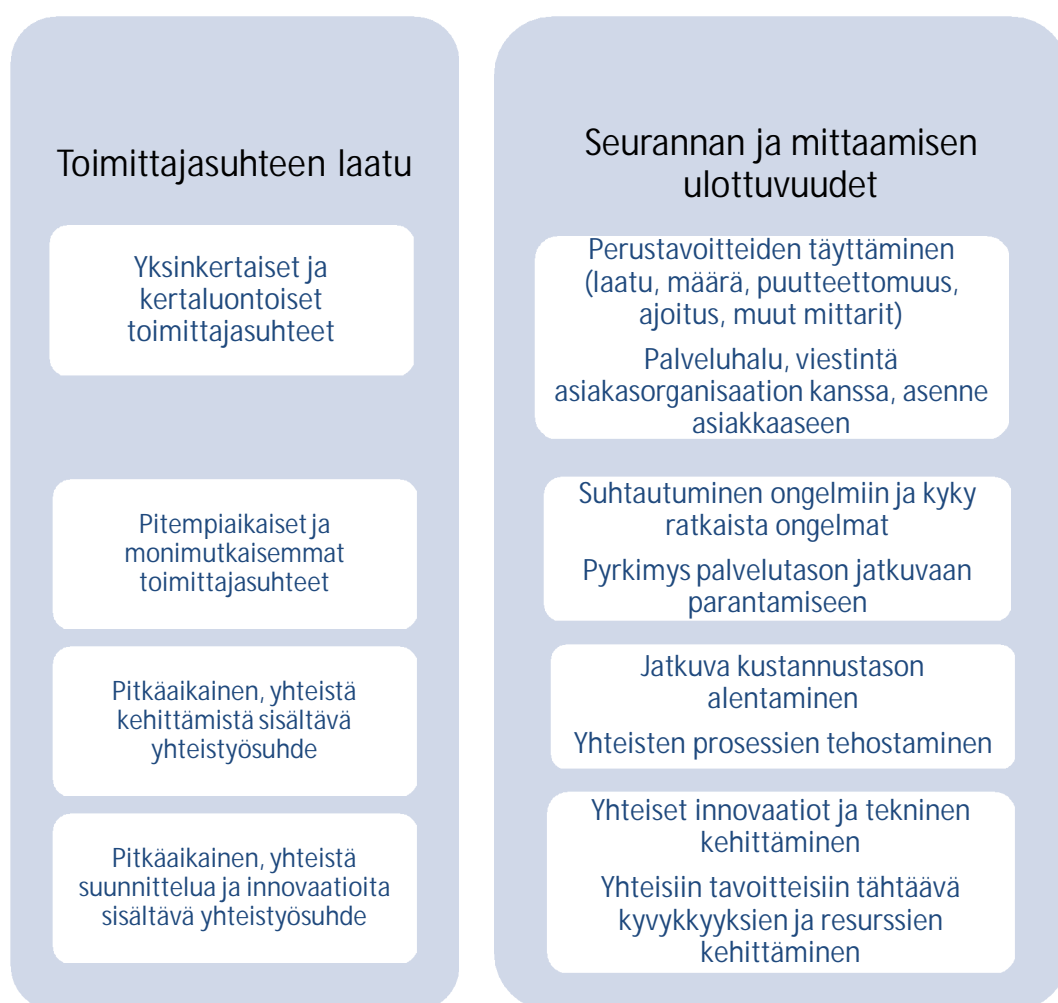
Tiivis yhteistyö ja kumppanuus voivat aiheuttaa toisaalta myös aina riskejä. Pitempiaikaisen sopimuksenteon jälkeen toimittajaa ei välttämättä enää kiinnosta jatkuva kilpailukyvyn parantaminen. Ostajan voi olla hankalampi saada omalle toiminnalleen säästöjä ja alentuneita hintoja samalta yhteisyökumppanilta. Riippuvuutta yhdestä toimittajasta voidaan pitää merkittävänä riskinä. Riski voi aiheutua myös esimerkiksi liian räätälöidyistä asiakasvaateista. Yhteistyöprojektina aloitettu toimittajan räätälöimä tuote tai palvelu asettaa uuden tarjoajan herkästi täysin epätasa-arvoiseen asemaan ja eri lähtöviivalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 315 - 316.)

### 5.2 Strategisen kumppanin valinta

Hankintojen peruslähtökohta on löytää luotettavat ja tehokkaat toimittajat yrityksen tarvitsemille tuotteille ja palveluille. Pelkkä halvimman hinnan metsästäminen on lyhytnäköistä toimintaa, sillä pitäisi aina miettiä, millaista pidemmän tähtäimen hyötyä toimittaja voi tarjota.

Riskienhallinnan ja markkinatietoisuuden kannalta on järkevää pitää useita toimittajia samoillekin tuotteille, mutta liian monen toimittajan seuranta ja valvonta sitovat paljon resursseja. (Haapanen ym. 2005, 228 - 229.)

Tilaus-toimitusketjun hallinnassa (Supply Chain Management) on tärkeää pystyä luomaan koko prosessin tehokas toiminta, mikä voidaan saavuttaa tiiviillä yhteistyöllä, yhteisillä tavoitteilla ja sitoutuneella asenteella sovittuihin toimintaperiaatteisiin. Ketjun toiminta vaatii yhteistä ymmärrystä yhteistyökumppaneilta, tavarantoimittajilta ja jakelijoilta. Toisaalta suurten toimittajien volyymeillä voidaan saavuttaa esimerkiksi hinta- ja saatavuusetuja. Toisaalta taas pienemmät toimijat saattavat olla motivoituneempia palvelemaan asiakkaan haluamalla tavalla ja heillä on mahdollisuus kehittyä suurta ja usein byrokraattisempaa toimijaa helpommin asiakkaan haluamaan suuntaan. (Haapanen ym 2005, 230 - 231.) Kuviossa 3 havainnollistetaan erilaisia toimittajasuhteita, sekä asioita toimittajan suorituskyvyn mittaamisessa arvioitaessa yhteistyön syvällisyyttä.



KUVIO 3. Toimittajan seuranta ja mittaaminen yhteistyön syvälliyyden kasvaessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337)

## 6 MATERIAALIVIRRAN OHJAUS JA TIEDONKULKU

### 6.1 Luokittelu ohjauksen tukena

Yksi tunnetuimpia luokitteluperusteita on *20/80-sääntö*.

Kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareto tutki lainalaisuutta siitä, että 20 % jostain tutkimusyksiköstä tuo 80 % tutkitusta ilmiöstä. Materiaalivirran tapauksessa ilmiötä voidaan soveltaa siten, että 80 % tuotteista tuo 20 % liikevaihdosta, vastaavasti 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksesta. Prosentit ovat suuntaa-antavia, mutta pääsanomana voidaan huomata, että vain pieni osa tekijöistä aiheuttaa suurimman hyödyn tai haitan. Kääntäen suuri osa tekijöistä saattaa hyödyttää yritystä suhteellisen vähän. Esimerkiksi hankinnan kannalta 20 % toimittajista toimittaa 80 % yrityksen ostamista tuotteista joko määrällisesti ja/tai kustannuksellisesti. (Sakki 2014, 62.)

Toinen yleinen luokittelu on *ABC-analyysi*, joka pohjautuu 20/80-sääntöön. Perinteisesti ABC-luokitus mittaa myyntiä tai tuotteen kulutusta. ABC-analyysissä luokkia on viisi, jotka on kuvattu alla:

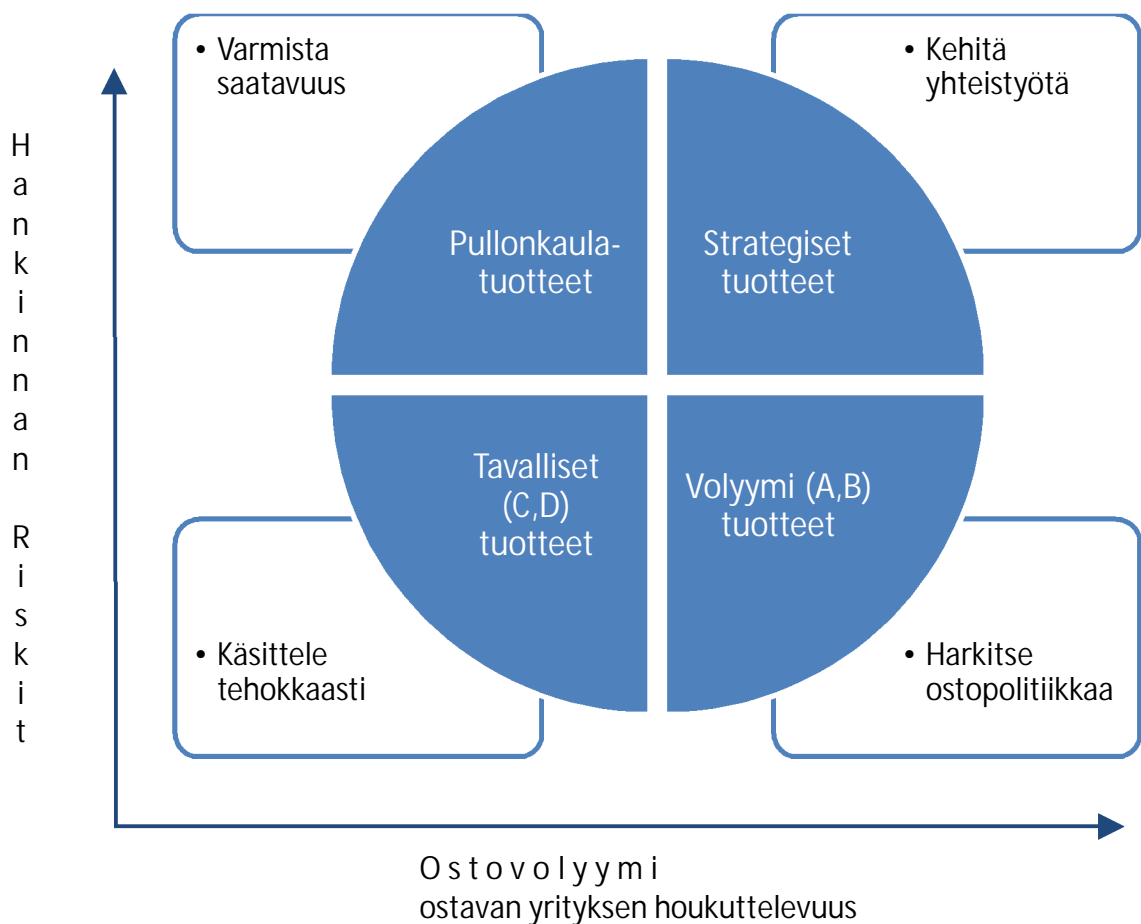
- A-luokka: ensimmäiset 50 % mitattavasta tapahtumasta
- B-luokka: seuraavat 30 % mitattavasta tapahtumasta
- C-luokka: seuraavat 18 % mitattavasta tapahtumasta
- D-luokka: viimeiset 2 % mitattavasta tapahtumasta
- E-luokka: ei mitattavaa tapahtumaa

Analyysin avulla saadaan tietoa niistä nimikkeistä, asiakkaista tai toimittajista, tai muista mitattavista asioista, joiden ohjausta halutaan kehittää ja joihin halutaan käyttää eniten resursseja. Pienimmät ryhmät eivät ole merkityksettömiä, mutta niihin kohdistuva panostus ei tarvitse hyötynäkökumasta ajatellen niin paljon ohjausta kuin suurimmat ryhmät. (Sakki 2014, 63 - 64.) Analyysissä A-toimittaja saattaa esimerkiksi toimittaa suurimman osan raaka-ainetta, jota yritys käyttää. Lisäksi tapahtumien, vaikkapa tilausrivien ja laskujen lukumäärä voi olla pienin verrattuna muihin ryhmiin, koska ostoerät ovat isoja.



## 6.2 Hankinnan portfolioanalyysi

Nelikenttäänalyysiä, ostosalkkuanalyysiä tai yhdeltä nimeltään hankinnan portfolioanalyysiä voidaan pitää apuvälineenä hankinnan nykytilan sekä sen ulkoisten sidosryhmien suhteiden selvittämiseen. Analyysissä jaotellaan kuvion 4 mukaisesti hankinnat rahallisen ostovolyymin, ostamisen hankaluuden, saatavuuden ja riskialttiuden mukaan. (Sakki 2014, 132 - 133.)



KUVIO 4. Ostosalkkuanalyysi / Purchase portfolio (Koskinen ym. 1995, 236)

Nelikenttämallin alkuperäinen kehittelijä on Peter Kraljic, ja kirjallisuudessa on käytetty myös ryhmittelylle nimitystä Kraljicin matriisi. Johtoajatuksena mallissa on kyse siitä, että se ei toimi pelkkänä nimikkeiden luokitteluvälineenä, vaan toimii apuna myös ostostrategian kehittämisessä.

*Pullonkaulatuotteet* ovat sovelletusti C-luokan tuotteita volyymiltaan, mutta niiden toimittajia on vähän tai vain yksi. Saatavuus asettaa tuotteille riskin, tuotteen loppuminen voi aiheuttaa esimerkiksi tuotannon pysähtymisen. *Volyymituotteet* ovat ostomääräisesti suurin erä, jonka saatavuus ei ole kriittinen, mutta jonka hankintahinnoissa on kilpailutuksella hankittua kustannussäästöpotentiaalia. *Tavalliset tuotteet* edustavat yleensä ostomäärältä pieniä tuotteita, joilla on useita toimittajia. Tässä ryhmässä hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kuluja hankinnan arvoon verrattuna. *Strategisten tuotteiden* ryhmässä ovat arvoltaan suuret, yrityksen toiminnan kannalta kriittiset tuotteet, joilla on harvoja toimittajia, tuotteilla saattaa olla esimerkiksi patentteja. Strategiset tuotteet ovat ainutlaatuisia ja räätälöityjä, mikä tekee myös niiden hankinnasta haastavampaa ja vaatii enemmän toimittajayhteistyötä. (Koskinen ym. 1995, 235 - 237; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118 - 122.)

Alla muutama ajatus siitä, miten hankinnan portfolioa voidaan hyödyntää:

- *Hankintojen kehittämisprojektissa ajatusten herättäjänä*
- *Sopii työkaluksi suunnittelu ja strategia prosessiin*

*Kaikki hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat vaativat eri tyyppisiä strategioita/ toimintamalleja.*

*Hankintakategorioiden pohtimisen pohjana*

- *Pakottaa siirtymään proaktiiviseen, strategisuutta korostavaan malliin:*

*Ohjataan toimintaa kokonaisuutena ja katsotaan yli projektirajojen*

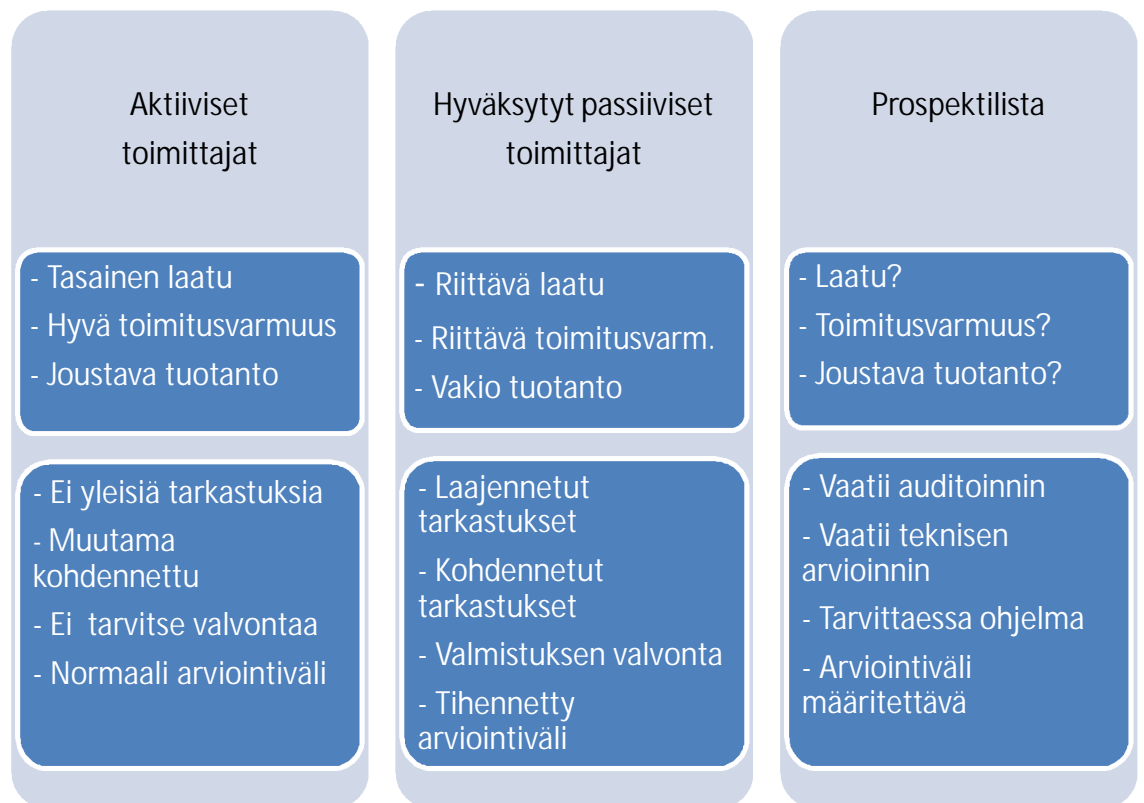
- *Hankintojen kehittämisessä ja kategoriastrategioiden pohjana*

*on tehtävä strategiapohdinta: miten saadaan tuote säilymään tietyssä osassa tai miten saadaan tuote siirrettyä toiseen osaan*

(Hankinnan portfolioanalyysi 2015.)

### 6.3 Varatoimittajajärjestelmä

Riskienhallinnan kannalta on tärkeää luokitella hyväksytyt toimittajat, yhtenä esimerkkinä nähdään kuviossa 5 tehty rajaaminen. Jos esimerkiksi käytössä oleva ykköstoimittaja nostaa hintatasoa tai toimitettavien tuotteiden laadussa tai saatavuudessa aiheutuu muutoksia, tuotantoyrityksen pitää pyrkiä turvaamaan omien tuotteidensa saatavuus ja kulurakenne tietylle tasolle. (Valmistusvalmiudet: Toimittajien auditoinnit 2015.)



KUVIO 5. Toimittajien luokittelu riskienhallinnan tueksi.  
(Valmistusvalmiudet: Toimittajien auditoinnit 2015)

ABC-analyysiä voidaan hyödyntää myös toimittajien luokittelussa. A-toimittajien kanssa on oltava tiivis yhteydenpito, jotta tiedetään ensinnäkin mikä yrityksen tilaamien tuotteiden toimitustilanne on, mikä toimittajan

taloudellinen ja tuotannollinen tila on, sekä mitä markkinoilla yleisesti tapahtuu toimittajan näkökulmasta. Jos A- tai B-toimittaja kohtaavat samat haasteet ja epäonnistuu toimittamaan tarvittavin kriteerein, tai on omiaan epäonnistumaan, aina on oltava varasuunnitelma esimerkiksi C-toimittajan turvin.

## 7 NYKYTILA SEKÄ PARANNUSEHDOTUKSET

### 7.1 Hankintatoimen nykytila

Tämän työn kohdeyrityksen hankintatoiminta on jaettu group-tason keskitettyihin volyymihankintoihin sekä jokaisen tuotantolaitoksen paikallisiin hankintoihin. Käytännössä yrityksen group-hankintatoimenjohtaja, joka on fyysisesti myös Suomessa, neuvottelee sellaisten raaka-aineiden toimituksista, jotka muodostavat yrityksen suurimmat ostovolyymit ja joita usea tai jokainen tuotantoyhtiö eri maissa kuluttaa. Jokaisella eri maissa toimivalla tulosityhtiöllä on olemassa paikalliset ostajat, jotka toimivat paikallisen tavan mukaisesti. Kunkin maan paikallinen hankintaosasto vastaa omasta hankinnastaan ja luo omat toimintamallinsa. Luonnollisesti kukin yhtiö myös vastaa omasta tuloksestaan.

Kohdeyrityksen hankinnoissa pääajatus on ollut enemmänkin toiminnallisuus ja käytännön hankintojen onnistuminen tarpeiden mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Hankintaosaston luomat prosessikuvaukset on luotu yrityksen laatujärjestelmän velvoittamalla tavalla ja yleinen tietoisuus hankintojen toteutuksesta on selkeää paikallisille ostajille. Yrityksen käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä sisältää perustiedot toimittajista ja ohjausjärjestelmä ohjaa ja tukee hankintojen toteuttamista.

Se, että toiminnallisuus on teoreettisia ohjeita tärkeämmässä asemassa, voidaan huomata siinä, että hankintatoimintamalli on hieman ”lapsenkengissä”. Yrityksen hankintaosasto koostuu henkilöistä, joilla on tietoisuus yrityksen toiminnasta pidemmältä ajalta, heillä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Kirjalliset ohjeistukset on kuitenkin tärkeää pitää myös ajan tasalla ja toisaalta miettiä, mitä vaateita, arviointikriteerejä tai toimintatapoja pitäisi päivittää tai kehittää.

Hankinnan yhtenä tärkeänä työkaluna toimii toiminnanohjausjärjestelmä, johon on liitetty yrityksen tuotanto, varasto, osto, myynti, lähettämö, laatu

sekä talous. Järjestelmä on lisäksi linkitetty kaikkien konserniyritysten välille yhtenäiseksi, jokainen yhtiö kuitenkin vastaa itsenäisesti oman maansa järjestelmän toimivuudesta ja tietojen oikeellisuudesta. Toiminnanohjausjärjestelmän ohjaus-funktio voidaan havaita hyvin siinä, että yrityksessä on kehitetty paljon järjestelmää esimerkiksi tuotannonohjauksen, varastoinnin ja hankintamääritelmien kannalta. Järjestelmään luodut oikein asetetut hälyrajat, eräkoot, nimikkeiden reitit ja rakenteet, sekä esimerkiksi vakionimikkeiden hinnastot toimittajittain ohjaavat hankintapäätöksiä melko luotettavalla ja toimivalla tavalla. Hankinta saa esimerkiksi ostoimpulssin järjestelmän ostoehdotusten avulla. Toisaalta, jos halutaan tarkastella esimerkiksi historiatietoja ostomääristä, -hinnoista tai kulutuksesta, tai vaikkapa voimassa olevaa tilauskantaa, järjestelmästä saa tiedot selkeinä raportteina ulos.

Vaikka paikallinen hankintatoimi hoitaa pääsääntöisesti oman yksikkönsä asiat, group-tasolla haetaan myös synergiaetua siten, että muiden maiden kollegoilta voi kysyä tarvittaessa mielipiteitä tai apua. Kunkin maan ostajat kokoontuvat lisäksi ajoittain yhteisiin hankintapäiviin, joissa käydään group-näkökulmasta sekä jokaisen maan omasta näkökulmasta hankinta-asioita läpi. Kokoontumisia pyritään järjestämään vuosittain.

Ollakseen kilpailukykyinen ja mahdollisimman haavoittumaton hankintaosastolla tulee olla kirjallinen selvitys siitä, kuinka paikallinen hankinta tulee toteuttaa ja mitkä ovat voimassa olevat pelisäännöt. ISO 9001 päivityksen myötä myös esimerkiksi toimittajan hallintaan tulee täsmällisempiä vaateita, jotka yrityksen on pystyttävä kuvaamaan ja joiden mukaan hankintaosaston tulee arvioida toimittajien toimituskykyä ja toimintaa. Kirjalliset ohjeistukset ovat erityisen tärkeitä myös riskienhallinnan kannalta, sillä aina pitäisi olla selkeät kirjalliset ohjeet, kuinka toimia, jos vakiotyöntekijät eivät ole saatavilla tai jos jokin asia on epäselvä.

## 7.2 Ehdotukset uudelle hankintatoimintamallille

### 7.2.1 Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat

Yrityksen paikallisen hankintaosaston pitäisi sopia vähintään vuosittain pidettävässä katsauksessa selkeästi oston strategiat ja tavoitteet aina seuraavalle kaudelle sekä käydä läpi kuluneen kauden toteumat ja havainnot. Globaaleja hankintatapaamisia eri yhtiöiden ostajien kanssa on hyvä pitää jatkossakin, sillä ne antavat laajempaa näkemystä ja uutta ajateltavaa asioiden hoitoon muiden maiden näkökulmasta. Osto-organisaatio työskentelee käytännössä samassa tilassa, joten päivittäinen asioiden läpikäyminen on luonnollista, mutta uuden hankintatoimintamallin myötä havaintoja tulisi myös ilmaista enemmän kirjallisesti.

Vuosisuunnitelmien selkeä raportointi ja tavoiteasetanta helpottavat havaitsemaan, mitä epäkohtia tai parannettavaa omassa toiminnassa tai toimittajien toiminnassa mahdollisesti ilmenee. Myös positiiviset huomiot ovat tärkeitä, sillä kaiken tarkoitushan on kehittää toimintaa, ei ainoastaan löytää pelkkiä epäkohtia. Selkeä kirjallinen dokumentaatio tavoitteista, toteutumisista ja havainnoista on tärkeää, mutta sitä ei pidä laatia kuitenkaan liian raskaaksi, jotta tietojen päivittäminen ja asioiden läpikäyminen eivät tule liian byrokraattisiksi. Mitä kankeammalta raportointi tuntuu, sitä vastenmielisempää sitä on toteuttaa. Kunkin palaverin raportit tulee tallentaa yhteisesti sovittuun paikkaan, josta ne löytyvät helposti.

### 7.2.2 Hankinnan mittarit

Tällä hetkellä hankinnan tärkein käytössä oleva mittari on *yrityksen toimitusvarmuus*, josta vastaa koko ketju aina myynnistä tuotannonsuunnitteluun, tuotantoon ja toimitusten asiakkaalle lähetykseen asti. Hankinnan rooli toimitusvarmuudessa näkyy siinä, että se toimii yhdessä ohjauksellisesti tuotannonsuunnittelun kanssa sekä hankkii myynnille joko suoraan ostettavat tai tuotannon tarvitsemat raaka-aineet tai puolivalmisteet oikea-aikaisesti. Hankinta myös tiedottaa tarpeeksi

ajoissa, mikäli havaitsee joitain riskejä esimerkiksi toimittajien toimituksissa ajallisesti tai laadullisesti.

Toinen käytössä oleva mittari on *toimittajien toimitusvarmuus*. Se ottaa puolestaan kantaa siihen, kuinka oikea-aikaisesti oston tilaukset saapuvat kultakin toimittajalta sovittuun päivään mennessä. Toimitusvarmuusraportti jaottelee esimerkiksi myöhästymiset yhden päivän myöhästymisiin ja pidempiin myöhästymisiin. Päivän myöhästymiseen voivat vaikuttaa ulkopuoliset tekijät, kuten rahdinkuljettajat, joten pieniä myöhästymisiä ei painoteta yhtä paljon kuin useamman päivän heittoja.

Toimitusvarmuusmittareiden pienenä ongelmana voidaan havaita se, että tiedot ovat juuri niin oikeita, kuin niiden kirjaaminen toiminnanohjausjärjestelmäänkin on. Toisinaan luvut voivat näyttää esimerkiksi todellisuutta huonompia tuloksia, mikäli päivämäärien käsittelyssä ei ole oltu riittävän tarkkana. Mittaustulosten oikeellisuuteen on pyritty kiinnittämään enemmän huomiota, ja niihin tulee kiinnittää huomiota jatkossakin, jotta raporteista saadaan ulos todelliset ja luotettavat luvut.

*Toimittajien systemaattisempi analysointi* on hyvä työväline arvioitaessa, mitä toimittajaa saa tai kannattaa käyttää yrityksen yhteistyökumppanina. Tällä hetkellä toimittajista ei ole laadittu selkeää listausta periaatteella, kuka on paras ja kuka huonoin. Käytännössä toimittajien arviointi tapahtuu päivittäisessä työssä, ja hyvät ja huonommat toimijat nousevat suhteellisen helposti esille. Ongelmana voidaan pitää sitä, että toimittajia ei ole esimerkiksi listattu systemaattisesti.

Yrityksen tulisi ensimmäiseksi luokitella toimittajat esimerkiksi ABC-analyysin avulla. Järjestelmästä voidaan hakea tiedot vaikkapa suurimmista toimittajista euromääräisesti tai tuotteiden määrän mukaan. Toinen tärkeä luokitteluperuste voisi olla toimittajan toimittaman tuotteen tärkeys. Osa esimerkiksi raaka-aineista on sellaisia, että niitä saa usealta eri toimittajalta lyhyellä toimitusajalla, mutta jotkut strategisesti tärkeät



raaka-aineet saattavat löytyä esimerkiksi vain yhdeltä valmistajalta ja lisäksi pitkällä toimitusajalla.

*Toimittajareklamaatiot* tehdään isoimpien virheiden osalta järjestelmään virallisina kirjattuina reklamaatioina. Reklamaatiotyyppinä on käytössä myös huomautus, joka ei ole varsinainen reklamaatio, mutta jolla halutaan tiedottaa toimittajaa jostain epäkohdasta. Reklamaatioiden määrä toimii myös yhtenä mittarina. Ongelmallisena voidaan nähdä se, että reklamaatiot vähempiarvoisissa tapauksissa käsitellään herkästi sähköpostilla tai puhumalla, mikä on toiminnallisuuden ja asioiden hoitumisen kannalta varmasti nopein ja paras tapa. Reklamaatiot tulisi kuitenkin kirjata aina systemaattisesti järjestelmään, jotta niistä jäisi tiedot kootusti systeemiin ja jotta niistä voitaisiin oppia jotain.

Syy reklamaatioiden kirjaamattomuuden taustalla on usein se, että reklamaatio tulee ensin esimerkiksi myynnistä tai tuotannosta selvitettäväksi, ja kun syy on selvitetty ja käyty läpi toimittajan kanssa ja esimerkiksi korvaava toimitus tai hyvitys on saatu hoidettua tuotteeseen, joka saattaa olla jo muutenkin kriittinen aikataulullisesti, energia raportin laatimiseen on usein lopussa. Raportti voi tuntua turhauttavalta täyttää, jos hetki sattuu olemaan lisäksi muutenkin kiireinen. Reklamaation kirjauksen pitäisikin olla mahdollisimman vaivatonta systeemiin. Virallinen reklamaatoraportti kannattaa kuitenkin kirjata heti ongelmavaiheessa ja lähettää toimittajalle tiedoksi heti virheen havaitsemisen jälkeen.

### 7.2.3 Toimittajien valinta ja hyväksytyt toimittajat

Aktiivinen hankintatoimi pyrkii pitämään suhteensa nykyisiin toimittajiin hyvänä, mutta päivittää samalla myös tietoisuuttaan markkinoista ja potentiaalisista uusista yhteistyökumppaneistaan. Terästeollisuudessa on tärkeää toimia hyväksytyjen, sertifioitujen valmistajien ja toimittajien kanssa. Uuden toimittajan valinnassa pitäisi selvittää yhteistyökumppanin perustiedot, toimittajan taloudellinen tila, toimitusmahdollisuudet tuotteellisesti sekä sijainnillisesti, se, onko toimittaja sertifioitu standardien ISO 9001 ja mahdollisesti ISO 14001 mukaisesti, saako raaka-aineille

tarvittavat todistukset ja millä hinnalla ja toimitusajalla toimitukset olisivat mahdollisia.

Mikäli uusi toimittaja tekee alihankintatyötä tai toimittaa jotain muuta kuin standardien mukaista terästä, toimittajan luona pitäisi pystyä myös käymään ennakkoon ja suorittaa toimittaja-auditointi. Riippuen hankinnan luonteesta, testitoimituserät ovat joissain tapauksissa perusteltuja ja järkeviä ennen laajemman yhteistyön aloittamista tai ison erän tilaamista.

Hyväksytynkin toimittajan toimituskyky, laatu tai vaikkapa taloudellinen asema saattaa muuttua jostain syystä siten, että toimittaja pitää asettaa toimituskieltoon. Toimituskieltoon asettaminen on suhteellisen harvinaista, eikä kieltoa langeteta kovin kevyin perustein. Toimituskielto on lisäksi usein vain hetkellinen järjestely, kunnes tilanne saadaan korjattua. Toimituskiellossa olevat toimittajat eivät löydy kovin selkeästi, vaan tieto kielloista on paljolti suullisessa informoinnissa.

#### 7.2.4 Hyväksytyjen toimittajien listaus

Hyväksytty toimittaja on tällä hetkellä lähtökohtaisesti sellainen yritys, joka on luotu toimittajaksi tietojärjestelmään. Yrityksen käyttämä toimittajalistaus on toteutettu käytännössä siten, että toiminnanohjausjärjestelmään luodaan kullekin toimittajalle oma toimittajanumero, jonka taakse määritetään toimittajien perustiedot, kuten nimi, osoite, Y-tunnus tai arvonlisäverotunniste, pankkitiedot, maksuehdot ja yhteyshenkilöt. Mikäli toimittaja on toimituskiellossa, sen toimittajanumero voidaan asettaa käyttökieltoon.

Käytännössä toimittajakielto huomataan vasta siinä vaiheessa, kun toimittajanumerolle ei pysty luomaan ostotilausta. Periaatteessa on siis mahdollista, että suullinen tieto ei tavoita esimerkiksi sellaista henkilöä, joka ostaa kyseiseltä toimittajalta harvoin. Tällainen tapaus voisi tulla esiin vaikkapa varsinaista ostajaa tuurattaessa. Mikäli hankinnasta on ehditty jo neuvottelemaan toimittajan kanssa, tilauksentekovaiheessa huomattava tilauskielto voi saada aikaan ikäviä tilanteita.

Liitteessä 1 on esitetty ehdotus listauksesta, jolla voidaan nähdä selkeästi yrityksen toimittajatiedot ja toimittaja-analyysit. Edellä esitetyn toimittaja-analyysin tulokset tulisi kirjata mittareihin, joita olivat siis ABC-analyysi euromääräisesti sekä mahdollisesti kilojen tai kappaleiden perusteella, toimittajan toimitusvarmuus sekä reklamaatioiden kappalemäärä. Listasta selviää myös kertakatseella, mitä hyväksyntiä toimittajalle on myönnetty sekä milloin toimittajatapaamisia ja mahdollisia auditointeja on suoritettu. Listaan voi päivittää myös perustiedot toimittajan tuoteryhmistä sekä mahdollisista alihankintamahdollisuuksista. Riskienhallinnan kannalta on tärkeää miettiä myös, kuka toimittaja on varalla, jos avaintoimittaja ei kykene toimittamaan. Sen lisäksi, että toiminnanohjausjärjestelmään voidaan asettaa toimittaja toimituskieltoon, toimittajalistaukseen on otettu viimeinen sarake, josta näkee selkeästi, mikäli toimittajaa ei saa jostain syystä käyttää. Toimituskielto pitäisi merkitä myös, mikäli yritys on lopettanut toimintansa. Kullekin toimittajalle pitää merkitä vastuuostaja, joka vastaa ”oman” toimittajansa tietojen päivittämisestä listaan. Listan päivittäminen kannattaa tehdä aina sitä mukaa, kun muutoksia tai esimerkiksi toimittajakäyntejä tehdään. Syvällisempi analyysi muiden muassa siitä, mihin ABC-luokkaan toimittaja kuuluu, kannattaa tehdä esimerkiksi kerran vuodessa käytävissä palaverissa kootusti kuluneen vuoden tietojen pohjalta. Lista on Excel-muotoinen, joten tiedot voidaan suodattaa helposti halutulla kriteerillä.

#### 7.2.5 Ostoprosessit

Edellä esitetyssä vähintään vuosittain pidettävässä yrityksen paikallisen hankintaosaston pitämässä katsauksessa tulisi arvioida, mitä havaintoja tai muutoksia toimittajakentässä voidaan nähdä. Toimittajalistausta tulisi päivittää säännöllisin väliajoin kunkin toimittajan osalta vastuuostajan toimesta. Listaus toimisi muistilistana ja tukena hankintaosaston vuosikatsauksissa. Lisäksi se helpottaisi vastuuostajaa tuurattaessa.

Oston perusprosessit ovat yrityksessä hyvin selvillä ja hankintojen toteutuksen kanssa ei ole epäselvyyksiä. Prosessikuvauksien

päivittämiselle kannattaisi kuitenkin asettaa jonkun tason suhteellisen kiinteä aikasykli, sillä prosesseissa voi tapahtua aina jotain muutoksia, joita ei huomata päivittää kirjalliseen versioon.

#### 7.2.6 Toimittaja-arvioinnit

Virallisia toimittaja-auditointeja on toteutettu yrityksen omien toimittajien suuntaan suhteellisen vähän, varsinkin ostajien toimesta. Auditoinnit on toteutettu alihankkijoiden osalta lähinnä laatuosaston ja mahdollisesti group-hankintatoimenjohtajan toimesta, mutta perusraaka-ainetoimittajien auditointiin kannattaisi satsata tulevaisuudessa mahdollisesti enemmän. Toteamus ”mahdollisesti”, pohjautuu siihen, että turhan tarkan työn tekeminenkin kannattaa punnita standardituotteita ostettaessa tarkoin. Usein riittää, että kommunikaatio, tilausehdot ja mahdolliset toimittajakäynnit ovat riittävällä tasolla. Auditointikäyntien ja -raporttien laatiminen vie kuitenkin aina suhteellisen paljon resursseja kummaltakin yritykseltä.

Yrityksen ostajat pyrkivät tekemään toimittajakäyntejä ja toimittajat tulevat myös yritykseen vierailuille, mutta uuden toimittajalistauksen myötä käynneistäkin kannattaisi alkaa pitää järjestelmällisemmin kirjaa erityisesti yleisimpien toimittajien osalta. Se, että yritys arvioi omat toimittajansa, pohjautuu osin yrityksen sisäisiin auditointeihin sekä esimerkiksi viranomaisten toimesta tehtäviin auditointeihin. Toimittaja-arvioinnin päätavoite tulee kuitenkin pitää mielessä, arvioinnillahan pyritään luomaan toimiva toimittajayhteistyö, mikä palvelee koko yrityksen toimitusketjua ja kannattavuutta.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön avulla on haluttu tuoda esiin hankintatoimen suunnitelmallisuuden ja toimittajayhteistyön merkitys yrityksissä. Lyhytnäköinen toiminta ja suunnittelemattomuus ovat omiaan heikentämään yrityksen kannattavuutta ja toisaalta monia tärkeitä yhteyksiä ja mahdollisuuksia voi jäädä huomioimatta, jos hankintatoimi ei pidä tuntosarviaan ylhäällä, vaan keskittyy ainoastaan halvimpaan ostohintaan. Toimittajakentän ja toimialan hyvä tuntemus antavat pohjan oikealle päätöksenteolle. Aina kannattaa olla askeleen edellä kilpailijaa ja suunnitella seuraava askel tarkoin.

Työn tavoitteena oli pureutua toimittajan valintaan, hallintaan ja seurantaan. Lisäksi toimittajan kehittämistä, arvioimista ja toimittajayhteistyön merkitystä haluttiin käsitellä työssä. Toimittajanhallinnan taustalla oleviin luokitteluihin ja analyyseihin perehdyttiin työn loppuosiossa.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin käsitys siitä, millaisia seikkoja toimittajayhteistyössä kannattaa ottaa huomioon ja mitä hyötyjä hyvästä ulkoisten toimijoiden käsittelystä yritykselle voi aiheutua. Mittaustulosten oikeellisuuteen ja toimittajien systemaattisempaan analysointiin haluttiin kiinnittää lisähuomiota. Kirjallisen dokumentaation tärkeyttä tavoitteiden, toteumien ja havaintojen osalta haluttiin korostaa. Työssä tehtiin esitys hyväksytyjen toimittajien listauksesta, jolla toimittajia kannattaisi alkaa jatkossa listaamaan ja arvioimaan säännöllisesti.

Jatkokehityskohteena ja tavoitteena hankintatoimen tulisi pitää kiinni säännöllisistä vuositavoitteiden suunnitteluista sekä seurannasta. Lisäksi hyväksytyjen toimittajien listausta ja riskianalyysiä tulisi päivittää aina muutosten myötä, jotta tiedot pysyisivät luotettavina ja tuoreina.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. P. J. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY. WS Bookwell Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma Oy. Paino Gummerus Kirjapaino Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma Oy. Tallinna Raamatutrükikoda.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T., & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: Weilin+Göös. WSOY:N Graafiset laitokset.

Quality management systems – Requirements, Draft International Standards ISO/DIS 9001, ISO/TC 176/SC2.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta Digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Von Bagh, A. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen – Laatu- ja ympäristöjohtaminen. Suomen Logistiikkayhdistys ry. WS Bookwell Oy

### Elektroniset lähteet:

Hankinnan portfolioanalyysi. 2015. [viitattu 1.3.2015]. Saatavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/hankinnan-portfolioanalyysi/>

ISO 9000 Laadunhallinta. 2015. [viitattu 22.2.2015]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000>

ISO 9001 Quality Management Systems Revision. 2015. [viitattu 22.2.2015]. Saatavissa: [http://www.iso.org/iso/iso9001\\_revision](http://www.iso.org/iso/iso9001_revision)

ISO 9001 muuttuu 2015, ajatuksia nykystandardin vaikuttavuudesta. 2015. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: <http://laatumatkalla.fi/2013/03/iso-9001-muuttuu-2015-ajatuksia-nykystandardin-vaikuttavuudesta/>

Von Weissenberg, K. 2013. Toimittajien arviointi oston apuna, hankintaosaaminen kasvun tukena – projektin tietoisuus. Yrityssalo 22.3.2013. [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa: <http://www.yrityssalo.fi/attachements/2013-04-02T14-14-55141.pdf>

Uusien toimittajien valintaprosessi. 2015. [viitattu 9.3.2015]. Saatavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/uusien-toimittajien-etsinta-ja-valinta/uusien-toimittajien-valintaprosessi/>

Valmistusvalmiudet: Toimittajien auditoinnit. 2015. [viitattu 13.3.2015]. Saatavissa: [http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/bv\\_fi/local/home/news/did-you-know-that/blogi-9-toimittajien-auditointi](http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/bv_fi/local/home/news/did-you-know-that/blogi-9-toimittajien-auditointi)

## LIITTEET

### LIITE 1. Hyväksytyjen toimittajien listaus



## HYVÄKSYTTYJEN TOIMITTAJIEN LISTAUS

Päivitetty: 25.4.2015 HSo

[illegible]